A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO ATUAL

Renata Chaves Cardoso[1]; Maria Helena de Carvalho Costa[2]; Thaís Carneiro de Brito[3]; Rosélia Maria de Sousa Santos[4]; José Ozildo dos Santos[5]

[1]Universidade Federal de Campina Grande/CDSA. E-mail: renaatachaves97@hotmail.com

[2]Universidade Federal de Campina Grande/CDSA. E-mail: hellenacarvalho1@gmail.com

[3]Universidade Federal de Campina Grande/CDSA. E-mail: thaais1brito@gmail.com

[4]Universidade Federal de Campina Grande/CCTA. E-mail: roseliasousasantos@hotmail.com

[5]Universidade Federal de Campina Grande/CDSA. E-mail: joseozildo2014@outlook.com

Resumo: Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que teve por objetivo promover uma abordagem sobre os desafios enfrentados pela gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. A escola é um ambiente construtivo, que produz mudanças no ser humano. No entanto, para que ela possa realmente cumprir o seu papel e sua função social ela precisa ter uma boa gestão. A gestão escolar possui inúmeras atribuições. Ela não se limita somente ao campo administrativo da escola. Ela é responsável também pelo fazer pedagógico, por todas as atividades desenvolvidas na escola, que possam proporcionar um rendimento do processo de ensino-aprendizagem e/ou promover um maior intercâmbio entre os sujeitos envolvidos no processo de escolarização. Por outro lado, deve-se reconhecer que o gestor escolar é responsável pelas atividades de um conjunto de profissionais da educação básica, os quais devem desempenhar suas respectivas atribuições para que a escola execute sua proposta pedagógica e garanta educação de qualidade. Para isso, é necessário que o gestor conheça as atribuições definidas na legislação para cada um dos cargos que ocupam os servidores sob sua coordenação. Neste trabalho foi demonstrado que o processo de gestão escolar é algo dinâmico. E, que no exercício de suas funções o gestor escolar enfrenta diversas situações/problemas, que lhe exige a apresentação de soluções inovadoras. Das decisões tomadas dependem, portanto, o êxito no processo administrativo e, consequentemente, no processo de ensino-aprendizagem. Por fim, concluiu-se que a escola que a sociedade atual exige necessita de um gestor aberto ao processo de mudanças, que seja democrático e acima de tudo compromissado com a educação e capaz de levar a instituição sob o seu comando a produzir um ensino como qualidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Desafios. Participação.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é parte imprescindível na instituição educacional. Por menor que seja toda escola deve ter um gestor que vise à participação dos professores, alunos, pais e comunidade nas atividades escolares, promovendo assim uma gestão democrática.

Cumprir com a função social e crescer enquanto instituição, é o grande desafio que a gestão possui em relação à escola. Para tanto, é necessário mais do que habilidade profissional por parte do gestor para se conseguir o sucesso escolar. Assim, como a escola é um sistema, seu gestor não pode considerá-la em compartimentos separados, nem pretender subdividir o seu trabalho em

partes independentes. O sucesso da gestão escola está condicionado ao trabalho realizado de forma integrada.

Desta forma, o diferencial da gestão escolar hoje, é um gestor que promova a descentralização e fortaleça a autonomia escolar, fazendo de sua escola um ambiente democrático, onde possa contar com todos a fim de vencer os desafios do cotidiano, vendo sempre possibilidades inovadoras para uma educação de qualidade, para que a escola esteja sempre em crescimento.

O presente trabalho tem por objetivo promover uma abordagem sobre os desafios enfrentados pela gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A ESCOLA E A GESTÃO ESCOLAR

A escola é um ambiente construtivo, que produz mudanças no ser humano. No entanto, para que ela possa realmente cumprir o seu papel e sua função social ela precisa ter uma boa gestão. Pois, o bom gerenciamento das atividades educativas leva ao sucesso de todos os sujeitos envolvidos em seu processo. Por essa razão, é que a gestão escolar vem sendo objetivo de discussão tanto nos meios acadêmico quanto no meio administrativo. Antes vista e limitada apenas ao cumprimento de normas previamente estabelecidas, hoje a gestão escolar se apresenta como um modelo gerencial que necessita de planejamento para poder proporcionar à escola as condições necessárias à formação do cidadão do futuro.

De acordo com Lück (2000, p. 16):

> O conceito de gestão escolar ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino.

Com base na citação acima, é possível constatar que a gestão escolar possui inúmeras atribuições. Ela não se limita somente ao campo administrativo da escola. Ela é responsável também pelo fazer pedagógico, por todas as atividades desenvolvidas na escola, que possam

proporcionar um rendimento do processo de ensino-aprendizagem e/ou promover um maior intercâmbio entre os sujeitos envolvidos no processo de escolarização. Atualmente, as organizações escolares vêm passando por um grande processo de mudança, que lhe exige uma adequação aos novos padrões da sociedade atual, por meio da inovação e da prática da gestão participativa.

Tal necessidade impõe aos gestores educacionais inúmeros desafios, ao mesmo tempo em que lhes exige uma tomada de atitude diferenciada do modelo tradicional de gestão escolar, no sentido de orientar as práticas pedagógicas e administrativas de sua unidade, visando proporcionar uma educação formal, contínua e de qualidade aos alunos. Nesse contexto de mudanças, surge a gestão participativa ou democrática, que se caracteriza pelo envolvimento do gestor escolar, dos representantes dos professores e demais funcionários, dos alunos, dos pais e membros da comunidade nas atividades da escola.

De acordo com Cerqueira (1998, p. 31-32):

> A questão da democratização da gestão escolar vem-se concretizado via gestão participativa como um instrumento de melhoria da qualidade da educação como um todo e de acesso à escola pública com permanência e aprendizagem bem sucedidas.

Esse novo modelo de gestão somente se consolida através de várias estratégias. Entre estas pode-se citar a eleição do gestor pela comunidade escolar. Eleito, cabe ao gestor apresentar uma proposta de trabalho para a escola. Pois, dele espera-se e exige-se habilidades e competências específicas para gerir a escola.

Abordando essas questões, explicam Paula e Schneckenberg (2008, p. 21), que:

> É impossível mudar a forma atual de gestão, sem que se estabeleça a articulação entre a escola e a comunidade que a serve, pois a escola não é um órgão isolado e suas ações devem estar voltadas para atender as necessidades da comunidade, com dedicação, responsabilidade e participação, para se chegar ao objetivo da educação, que é promover o homem dentro de seu contexto social e político.

Percebe-se que um dos maiores desafios enfrentados pela gestão escolar é a instituição desse novo modelo. Pois, grandes são as resistências impostas pelos próprios gestores, que não querem abrir mão de suas competências e do poder de decisão.

Segundo Cerqueira (1998, p. 36), "a democratização da gestão e o exercício da autonomia da escola provocam mudanças significativas não apenas nos níveis intermediários, mas também, no nível "central" do sistema de ensino e vice versa".

Para Lück (2000, p. 14), "a melhor maneira de administrar é a de fragmentar o trabalho em funções e tarefas que, para serem bem executadas, devem ser atribuídas a diferentes pessoas, que se especializam nelas".

Quando se fala em fragmentar o trabalho de gestão, fala-se em descentralização administrativa, abrindo espaço para a gestão democrática ou participativa. Tal modelo possibilita uma melhor gestão dos recursos da escola, retirando um pouco da carga de trabalho do gestor.

Segundo o próprio Ministério da Educação (BRASIL, 2004, p. 34):

> A instituição educativa, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação.

Desta forma, percebe-se que o caminho para a gestão democrática, inicia-se com o diálogo. Assim, quando a escola abrir amplamente os espaços para o diálogo, para a discussão de seus problemas, permitindo a participação de todos os sujeitos do processo educativo e da sociedade, terá dado os primeiros passos para a gestão democrática.

Nesse mesmo sentido, esclarece ainda o Ministério da Educação (MEC) que "a democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões" (BRASIL, 2004, p. 15).

Logo, entende-se que a gestão democrática é um processo que é construído de forma coletiva e que leva em consideração a especificidade e a possibilidade da instituição de ensino que está abraçando tal modelo. Desta forma, deve também entender que a gestão democrática não pode ser instituída ou consolidada através de decreto, portarias ou resolução. Ela resultada participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo e da sociedade, beneficiada direta ou indiretamente por esse processo.

2.2 DESAFIOS E DIFICULDADES DA GESTÃO ESCOLAR

O processo de gestão escolar é algo dinâmico. No exercício de suas funções o gestor escolar enfrenta diversas situações/problemas, que lhe exige a apresentação de soluções inovadoras. Das decisões tomadas dependem, portanto, o êxito no processo administrativo e, consequentemente, no processo de ensino-aprendizagem.

De acordo com Perfeito (2007, p. 53):

> Um dos grandes desafios da gestão das instituições de ensino é desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas. Para isso, é necessário que seus gestores sejam capazes de utilizar diferentes abordagens de planejamento, a fim de que as instituições possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

Administrar uma unidade escolar é algo difícil e que envolve inúmeros desafios. A simples missão de envolver os sujeitos do processo educacional desenvolvido dentro e fora da escola é um desses desafios. O gestor deve encontrar maneiras que possam construir uma sólida relação educador-educando, diretor-professor, diretor-aluno, diretor-funcionário, diretor-pai de aluno, escola-Secretaria de Educação e assim por diante.

Por essa razão é importante que o gestor reconheça que a troca de experiências e de saberes é algo muito importante no processo educativo e essencial para sua realização. O sucesso da gestão escolar está condicionado ao modo de pensar e agir do gestor. Assim sendo, se ele estimula a gestão participativa, divide responsabilidade e toma decisões após consultar o setor administrativo e o corpo docente de sua escola, dificilmente vai errar. A centralização das decisões é uma das principais causas da má gestão escolar.

Segundo Paula e Schneckenberg (2008, p. 29):

> O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes [...]. A sua diversidade é um desafio para os gestores, cabendo também aos sistemas, organizar experiências capazes de orientá-los nesse processo.

A gestão escolar pode ser entendida como o processo de estruturação e organização do trabalho pedagógico escolar, que se desenvolve a partir do diálogo, do envolvimento em todas as ações do processo educativo. Assim, dialogando com todos os sujeitos da comunidade escolar, o gestor tornar-se-á capaz de melhor administrar sua unidade educativa, de encontrar soluções mais rápidas e eficientes para os problemas registrados no contexto escolar.

Observam Paula e Schneckenberg (2008, p. 6) que:

> [...] a escola passa por período de redefinição em suas estruturas, na busca de atender às necessidades do mundo moderno, pois a educação por si só não produz mudanças na escola, mas é fundamental dizer que nenhuma mudança é possível sem educação.

Essa transformação pela qual vem passando a escola obriga o gestor a ter uma nova postura e um novo perfil. Pois, além das responsabilidades administrativas, ele tem um papel importante na articulação de melhores resultados na aprendizagem escolar. Para atingir tal objetivo é necessário que o mesmo seja ético e compromissado com a construção do processo educativo.

Na busca de soluções para os vários problemas enfrentados pela gestão escolar, vem ganhando espaço uma nova modalidade administrativa: a gestão escolar democrática, que encontra respaldo na Constituição Federal, promulgada em 05 de outubro de 1988, conforme já foi citado.

De acordo com Paula e Schneckenberg (2008, p. 9):

> A gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade de os indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos. Na gestão democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independentemente do nível hierárquico.

Idealizado com o objetivo de transformar a escola num espaço democrático, esse novo modelo de gestão abriu espaço para que todos os sujeitos do processo educativo possam participar das decisões da escola. Assim, no âmbito da própria escola, criou-se o conselho escolar, que permite que essa participação aconteça. Pois, através dele, a sociedade ganhou espaço e voz na escola.

Na opinião de Cerqueira (1998, p. 30):

> [...] compreende-se como indispensável e essencial a participação da sociedade na ação de democratização da escola. Mas, em função do caráter tradicionalmente centralizador das políticas governamentais no Brasil, as escola públicas têm sido palco de pouca participação da comunidade local e, até mesmo, da comunidade escolar.

É no Conselho Escolar que todos os sujeitos do processo educativo encontram espaços para expor suas ideias, opiniões, reivindicações e questionamentos. Com o Conselho Escolar abriu-se na escola um amplo espaço democrático, que vem servindo para a consolidação de um novo processo de gestão, estruturado nos princípios democráticos. Assim, com a instituição da chamada gestão democrática, espera-se que os problemas/dificuldades e desafios enfrentados pelos gestores escolares sejam reduzidos. Pois, a sociedade e os todos os agentes do processo educativo poderão oferecer suas contribuições à escola e à sua gestão.

2.3 O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

Um gestor escolar é, antes de tudo, um educador que se preocupa com o bem-estar dos alunos, e não apenas um administrador em busca de eficiência. Seu trabalho no cotidiano escolar

precisa ser eficaz na condução de uma gestão democrática e focado na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem oferecidos pela escola que dirige.

Segundo Martelli (1999), é necessário que esse diretor tenha a possibilidade de resgatar o papel de educador preocupado com as atividades pedagógicas. Esse diretor traz consigo características pessoais, principalmente atreladas à experiência docente, sendo esta sua base para a administração da escola. Contudo, ele precisa ir ampliando aos poucos sua visão sobre a escola como um todo, integrando as diversas atividades e tarefas diárias do fazer escolar, um olhar de supervisão sobre o trabalho desempenhado pelos diversos funcionários e pelos professores.

Ele é, em última instância, o responsável por tudo que se passa no ambiente escolar; é o líder que assegura a consecução dos objetivos e metas a serem alcançados pelo coletivo da escola.

O gestor escolar, segundo Fiorini Filho (1996) é responsável por implementar as mudanças necessárias para a escola pública torne-se democrática e autônoma. Essa ênfase na responsabilização do diretor é muito complexa, pois se sabe que existem outras pessoas envolvidas no fazer da escola, bem como outros elementos que influenciarão esse caminhar. Não é pela simples vontade do gestor, nem apenas por suas ações, que a escola se torna democrática.

Paro (1997) afirma que o gestor escolar é o sujeito de ação que está envolvido com muitos outros elementos no seu fazer diário. Ele é a peça fundamental na articulação dos elementos constitutivos da escola, é o líder que deve apresentar traços de inteligência, perspicácia, autoconfiança, coerência, firmeza, sinceridade e consideração. Seu foco volta-se ao grupo, na medida em que é reconhecido e aceito por este.

O gestor tem um papel muito importante na instituição escolar. Ele não deve simplesmente ‘administrar a escola’. Seu conhecimento deve ser amplo, de forma a contribuir com o sucesso do processo educativo. Para tanto, ele precisa ter domínio jurídico, entender e estudar a legislação de ensino (federal, estadual ou municipal), de modo a assegurar a implantação, execução, avaliação das políticas públicas vigentes e fazer a articulação destas com a proposta pedagógica de sua escola, buscando formas para aprimoramento do trabalho pedagógico e melhoria da qualidade de ensino.

Santos (2002, p. 46), afirma que “ser diretor, hoje, é um desafio dos grandes, uma tarefa para educadores compromissados, uma função humana graficamente, mas terrível e difícil, dadas as condições em que ocorre”.

O gestor escolar diante desta tarefa difícil deve ser, sobretudo, educador, que entende o papel social da escola, se dedica ao educacional, ao humano, ao administrativo com competência e

compromisso. Pois, ele tem como líder na instituição escolar um papel essencial na qualidade da educação oferecida pela escola (MACHADO, 2000).

Diante disto, o gesto escolar precisa ser um líder, e não um chefe, ou seja, precisa distanciar-se da gestão tradicional e ultrapassada de administração em que ele exercia sua liderança de forma controladora. Para constituir-se como um líder, a partir de uma perspectiva mais democrática, o gestor escolar [assim como os outros sujeitos envolvidos com a ação educativa] precisa compreender que essa liderança traz consigo uma autoridade, que não se encontra atrelada ao autoritarismo ou imposição de ideias.

Os gestores escolares, segundo Santos (2002), quando verdadeiros líderes democráticos que se empenham e esforçam-se para promover uma educação de qualidade, sobretudo quando a escola é pública são verdadeiros heróis. Não é tarefa fácil assumir todas essas atribuições e ser competente na tarefa de dar resultados eficazes e significativos para toda a instituição.

O gestor escolar tem que ter o olhar para todos, sem distinção; acreditar em sua equipe, saber delegar funções, demonstrar preocupação com os resultados, conversar, fazer a gestão pensando em sua comunidade escolar e saber reconhecer a importância de cada funcionário da escola (MACHADO, 2000).

2.4 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

À semelhança do professor, o gestor também é uma peça importante no processo educativo. E esta particularidade demonstra que o referido processo não pode ser construído com sujeitos isoladamente. Ele possui um caráter coletivo, onde cada sujeito tem suas atribuições e responsabilidades.

Segundo Araújo, Pedrosa Neto e Souza (2009, p. 7):

> [...] todo Gestor é responsável por criar condições adequadas de trabalho onde haja respeito e confiança, definindo e distribuindo tarefas, dando apoio aos que estão sob sua liderança, revendo e avaliando resultados, assegurando, assim, condições para o alcance dos objetivos estabelecidos coletivamente.

Na atualidade, a competência do gestor escolar vem ganhando uma atenção especial e se tornando um grande desafio para os sistemas de ensino. Ele é o coordenador do processo político que é a gestão da escola.

Antes, portanto, o trabalho do gestor escolar "constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora" (LÜCK, 2000, p. 13).

Dentro dessa concepção antiga, o bom gestor escolar era quem cumpria as obrigações plenamente repassadas pelos órgãos de gestão escolar, com a preocupação de garantir que a escola não se distanciasse do estabelecido pelas instâncias superiores.

De acordo com Araújo, Pedrosa Neto e Souza (2009, p. 19), as principais atribuições do gestor escolar são as seguintes:

> - Garantir a implementação da política educacional definida pela Secretaria de Educação;
> - Implementar as autonomias administrativa e pedagógica, e a gestão financeira na escola, de acordo com o estabelecido pela Secretaria de Educação;
> - Responsabilizar-se pelos resultados da escola;
> - Gerenciar mensalmente o alcance das metas da escola;
> - Coletar, analisar e consolidar dados referentes ao funcionamento da escola e repassá-lo ao superintendente escolar;
> - Acompanhar e avaliar a atuação e o resultado do trabalho do coordenador pedagógico da escola e dos professores;
> - Liderar os membros da comunidade escolar no alcance das metas da escola;
> - Trabalhar em conjunto com o supervisor de gestão escolar na constante busca da melhoria da qualidade da aprendizagem.

Ao gestor escolar cabe a missão de coordenar o trabalho geral da escola, lidando com conflitos e com as relações de poder. Mas, sempre buscando o desenvolvimento mais qualificado do trabalho pedagógico. O gestor deve procurar encontrar mecanismos que possibilitem conciliar o trabalho administrativo e o trabalho pedagógico. Contudo, o trabalho administrativo deve estar a serviço do pedagógico, isto é, deve servir de suporte para a consecução dos objetivos educacionais da unidade escolar.

Segundo Lück (2000, p. 29):

> O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes [...]. A sua diversidade é um desafio para os gestores, cabendo também aos sistemas, organizar experiências capazes de orientá-los nesse processo.

É importante destacar que as atividades escolares devem ser produtos da reflexão do coletivo da escola. Sem o devido planejamento dessas atividades a escola não conseguirá desempenhar bem o seu papel. E, o seu produto final dificilmente será uma educação inclusiva e emancipadora.

Ainda de acordo com Lück (2000, p. 16):

> [...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico.

Para organizar melhor o seu trabalho e a escola, o gestor deve ter um bom relacionamento com sua equipe, organizando e distribuindo tarefas, dividindo responsabilidades. Conhecendo o ambiente, identificando as deficiências e enumerando os desafios, o gestor terá em suas mãos o diagnóstico de sua escola.

Segundo Paula e Schneckenberg (2008, p. 4):

> O gestor, por sua vez, deverá estar ciente do seu papel administrativo, o qual deve ter uma dimensão política com ação participativa. Trata-se de um líder que estimula cada membro para que possam executar trabalhos com a colaboração de todos, substituir o verbo “faço” por “fazemos”, com isso, valoriza o potencial de cada pessoa, num consenso de ideias, através de diálogos com opiniões diversas, mas com objetivo comum, que é o de obter resultados satisfatórios para a instituição como um todo.

O gestor deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local, ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação como, por exemplo, saber ouvir e saber comunicar suas ideias.

Para bem conduzir o processo educativo, o gestor precisa estabelecer uma sólida parceria com a família do educando. Essa parceria é necessária para a escola porque ela ajuda a equilibrar o processo educacional.

Na opinião de Sousa e José Filho (2008, p. 6), “tanto a família quanto a escola têm o objetivo de educar crianças e adolescente, por isso, parece evidente que ambas devem manter uma relação de proximidade e cooperação, porém, o que parece tão óbvio não ocorre de fato”.

Na parceria entre família e escola não deve haver imposição por nenhuma das partes. Deve haver diálogo e compreensão entre todos os envolvidos para que haja êxito no ensino-aprendizagem. A capacidade de envolvimento dos pais de interagir com a escola, de acompanhar a aprendizagem dos filhos, servirá de estímulo no processo ensino-aprendizagem, que é um trabalho complexo e requer muita responsabilidade.

A escola como instituição importante no desenvolvimento educacional, deve apoiar e respeitar os esforços dos pais e responsáveis pelos cuidados a atenção da educação dos alunos. Ela

deve ser capaz de responder aos desafios que impõe a sociedade atual. E isto somente é possível se houver um compromisso por parte do gestor.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa demonstrou-se que a escola tem passado por significativas mudanças nas últimas décadas e essas mudanças exigiram do gestor um novo perfil, que também alterou a própria gestão. Os princípios instituídos pela Constituição de 1988 reforçaram os movimentos em prol da gestão democrática no âmbito da escola. E a escola vem ganhando autonomia.

Amparado nestes princípios construiu-se um novo modelo de gestão, no qual a comunidade encontra-se mais presente e vem participando mais ativamente das ações da escola e/ou na sua própria gestão, integrando os Conselhos Escolares. Contudo, colocar em prática esse modelo de gestão não é uma tarefa fácil. Foi possível demonstrar que os gestores escolares possuem várias e importantes funções dentro da escola, atribuições estas que nem sempre são realizadas com satisfação. Sua atuação é caracterizada por diversos aspectos.

Em resumo, o gestor escolar é responsável pelas atividades de um conjunto de profissionais da educação básica, os quais devem desempenhar suas respectivas atribuições para que a escola execute sua proposta pedagógica e garanta educação de qualidade. Para isso, é necessário que o gestor conheça as atribuições definidas na legislação para cada um dos cargos que ocupam os servidores sob sua coordenação.

Por outro lado, cabe ao diretor, abrir espaço para envolver os pais na educação dos filhos, criando projetos que coloquem em prática o processo de socialização do conhecimento, envolvendo a comunidade em geral. Ele deve sempre procurar realizar em sua escola com profissionais especializados, focalizando temas importantes para a coletividade.

Pode-se perceber que a escola que a sociedade atual exige necessita de um gestor aberto ao processo de mudanças, que seja democrático e acima de tudo compromissado com a educação e capaz de levar a instituição sob o seu comando a produzir um ensino como qualidade.

4 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Karina Baricelli Martinez de, PEDROSA NETO, Carlos; SOUZA, Tânia Soares de. **Gestão escolar em foco 2009.** Boa Vista: SEECAD, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília, 2004.

CERQUEIRA, Doralice Marques de Araújo. Democratização da gestão escolar: política, lei e ação. **Gestão em Ação, Núcleo Políticas e Gestão da Educação/PPGE/FACED/ISP/UFBA** - v.1, n.1 (1998), Salvador:, 1998, p. 29-45.

FIORINI FILHO, João Alberto. **Gestão da escola pública**: o diretor em sua ação cotidiana. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação, PUC-SP.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, fev/jun, 2000, p. 11-33.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 97 -112, fev./jun., 2000.

MARTELLI, Andréa Cristina. **Gestão escolar**: mudança de paradigma ou uma nova nomenclatura para um velho modelo? Campinas, 1999, 198 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PAULA, Roseli Lopes de; SCHNECKENBERG, Marisa. Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. **Revista Eletrônica Lato Sensu,** ano 3, n. 1, mar., 2008.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. **Educ. Bras**., Brasília, v. 29, n. 58-59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUSA, Ana Paula de; JOSÉ FILHO, Mário. A importância da parceria entre família e escola no desenvolvimento educacional. **Revista Iberoamericana de Educación**. n. 44/47, p. 1-8, 10 jan. 2008.